

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada sub kajian pustaka ini akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai peran sumber daya manusia, lingkungan kerja, pelatihan dan kinerja pegawai

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen, penulis mengutip beberapa definisi sebagai berikut :

Stephen P.Robbins dan Mary Coulter (dalam Pamungkas, 2012:24), menyatakan bahwa :

“Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi.”

G.R. Terry (2010:16) yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2010:5) menjelaskan bahwa :

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Sikula yang dikutip Malayu S.P Hasibuan (2012:2) :

“Aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.”

Manullang (Atik & Ratminto, 2012: 1) :

“Manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan upaya pengendalian para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lainnya, manajemen dilakukan dengan dan melalui individu/ kelompok untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Menurut Robbins dan Mary (2010) fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

#### 2. Penataan (*Organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksanaan mesin tersebut yaitu manusia, tidak bias membuat peranan yang diharapkan maka otomatis akan sia-sia.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan

proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Biasanya suatu organisasi mempunyai bagian khusus untuk menangani hal ini dan dikepalai oleh seorang manajer personalia. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan menurut beberapa ahli sebagaiberikut :

Gary Dessler (2010:4) menyatakan yaitu :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyingkapan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan”.

Menurut Mangkunegara (2011:2) bahwa :

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Hani T. Handoko (2011:5) memberikan pengertian bahwa:

“suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Malayu S. P. Hasibuan (2012:10) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas mengkoordinasikan perencanaan, mengorganisir, pelaksanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan sumber daya manusia agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Suwanto dan Priansa (2011 : 30) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

##### **a. Fungsi Manajerial**

###### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datang dari manajer kepegawaian. Sehubungan dengan perencanaan kepegawaian, manajer kepegawaian harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan.

###### **2. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Setelah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah

ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

### 3. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah dilakukan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan. Pengarahan ini sering disebut sebagai penggerak, motivasi, dan pemberian perintah. Jadi dalam pengarahan ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam perusahaan.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir adalah pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai. Dalam hal ini dipakai pengendalian bukan pengawasan, karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Pengawasan berarti mengawasi pegawai yang sedang bekerja, tetapi tidak menilai apakah dia benar atau salah melakukan pekerjaan. Sedangkan pengendalian

disamping mengamati pegawai, juga turut serta menilai hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai.

b. Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis

1. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan tentang formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

2. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya

diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

4. Pengintegrasian (*integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, para manajer dan puuk pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap para pegawai untuk ditimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Kalau perusahaan sudah menyediakan kantin untuk melayani makan sebaiknya kantin ini tetap dipertahankan. Dampaknya kepada pegawai apabila tidak dapat dipertahankan adalah menurunkan semangat dan prestasi kerjanya, pengaruh terhadap perusahaan adalah membawa kerugian.

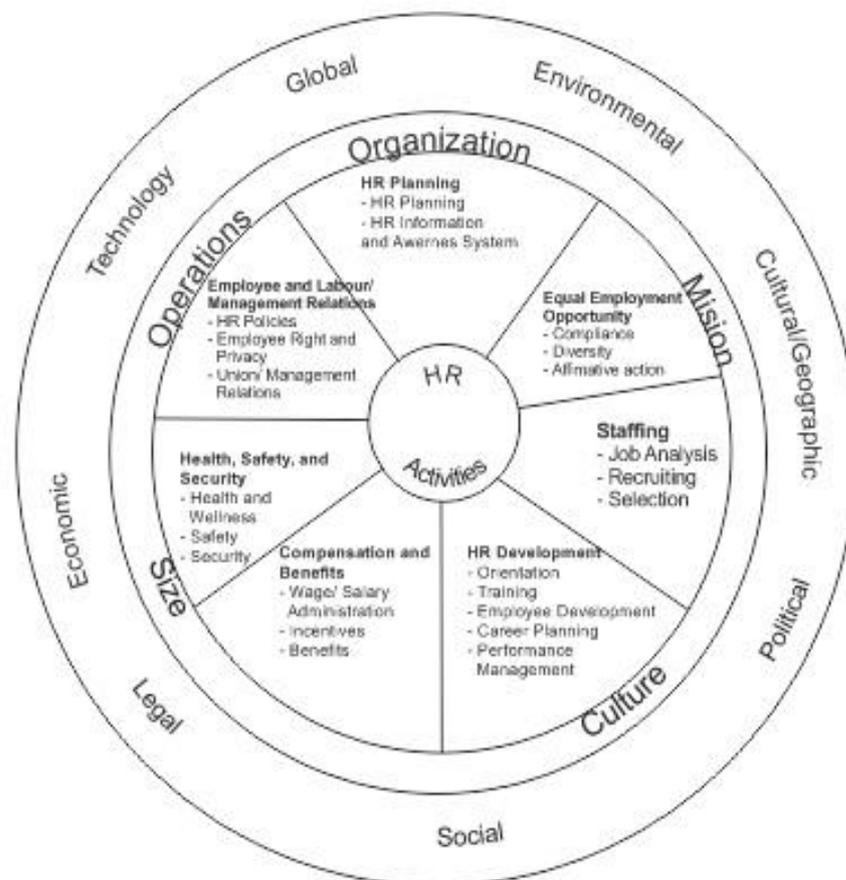
6. Pensiunan (*Separation*)

Fungsi terakhir adalah pensiun (*Separation*). Fungsi tersebut berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini

akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun, dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

### 2.1.2.2 Aktivitas-aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun 7 aktivitas SDM menurut Mathis dan Jackson (2011:43), seperti yang digambarkan pada 2.1 berikut ini :



**Gambar 2.1 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Sumber : Mathis dan Jackson (2011:43)

1. Perencanaan dan analisis SDM (*HR Planning*)

Melalui perencanaan SDM, manajer dapat mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan prakaryawan di masa depan. Hal ini sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat waktunya untuk perencanaan SDM.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja (*Equal Employment Opportunity*)

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (*Equal Employment opportunity/EEO*) mempengaruhi semua aktifitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengembangan SDM (*HR Development*)

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah maka diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

4. Kompensasi dan Tunjangan (*Compensation and benefit*)

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan kepada pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka.

5. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan (*Health, Safety, and Security*)

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan

dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

#### 6. Pengangkatan pegawai(*Staffing*)

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

#### 7. Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajemen(*Employee and Labor Management Relation*)

Hubungan antara para manajer dan karyawan harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-update kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

### **2.1.3 Pengertian Kepemimpinan**

Tiap organisasi yang memerlukan kerjasama antar manusia dan menyadari bahwa masalah manusia yang utama adalah masalah kepemimpinan. Kita melihat perkembangan dari kepemimpinan pra ilmiah kepada kepemimpinan yang ilmiah. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan itu disandarkan kepada pengalaman, intuisi, dan kecakapan praktis.

Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang. Karena itu dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seorang pemimpin. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan

pribadi seseorang. Maka diadakanlah suatu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi yang dapat menjelaskan kepada kita, syarat-syarat apa yang diperlukan agar pemimpin dapat bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda-beda. Pandangan baru ini membawa pembahasan besar, cara bekerja dan sikap seorang pemimpin yang dipelajari. Konsep baru tentang kepemimpinan melahirkan peranan baru yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin.

Titik berat beralihkan dari pemimpin sebagai orang yang membuat rencana, berfikir dan mengambil tanggung jawab untuk kelompok serta memberikan arah kepada orang-orang lain. Kepada anggapan, bahwa pemimpin itu pada tingkatan pertama adalah pelatih dan koordinator bagi kelompoknya. Fungsi yang utama adalah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja secara lebih efisien dalam peranannya sebagai pelatih seorang pemimpin dapat memberikan bantuan-bantuan yang khas. Berikut ini di kemukakan beberapa definisi dari para ahli tentang kepemimpinan sebagai berikut:

Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) menyatakan :

“kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.”

Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) menyatakan :

“Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi

sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen”.

Menurut George R. Terry (Miftah Thoha, 2010: 5) menyatakan :

“Bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”.

### **2.1.3.1 Komponen-komponen dalam kepemimpinan**

Menurut Tikno Lensufiie (2010:3), Pemimpin tidak berdiri sendiri tetapi memiliki sebuah struktur Kepemimpinan. Pemimpin adalah salah satu komponen di dalam kepemimpinan. Artinya ada komponen-komponen lain di dalam sebuah struktur kepemimpinan, yaitu:

#### **1. Pemimpin**

Seorang pemimpin memegang peranan penting di dalam sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah perekat dalam organisasi. Ia harus berfikir holistik dan memegang kendali organisasi. Pemimpin pun harus memiliki syarat-syarat menjadi seorang pemimpin. Syarat sebagai pemimpin, dia harus mempunyai Visi, spirit, karakter, dan kapabilitas.

#### **2. Kemampuan Menggerakkan**

Dua kata ini mengandung unsur, yang pertama adalah energi yang aktif dan yang kedua adalah kemampuan yang berarti skill atau keahlian. Kemampuan menggerakkan merupakan suatu bentuk kapabilitas seorang pemimpin. Kemampuan menggerakkan seorang pemimpin dapat diwujudkan dalam bentuk perintah, otoritas, himbuan, system transaksional, motivasi, pemberian contoh dan bentuk-bentuk lainnya.

### 3. Pengikut

Pengikut adalah salah satu unsure yang penting di dalam kepemimpinan. Pemimpin memimpin di dalam suatu komunitas. Muncul sebuah pertanyaan : mungkinkah di dalam suatu kepemimpinan tidak ada pengikutnya? Jawabannya adalah mungkin, karena seorang dapat memimpin dirinya sendiri untuk meraih impian dan visinya. Namun, hal itu bukanlah struktur kepemimpinan yang ideal seperti pola kepemimpinan umumnya.

### 4. Tujuan

Tujuan di dalam kepemimpinan merupakan suatu alasan utama mengapa sebuah organisasi dibentuk. Tujuan berbeda dengan visi yang sifat awalnya lebih personal dan individual. Yang dimaksud dengan tujuan adalah sesuatu hal yang akan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan dapat disebut sebagai visi besar, visi kolektif, visi organisasi, atau visi perubahan.

### 5. Organisasi

Seorang pemimpin memiliki gambaran tujuan di dalam visi pribadinya. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin membutuhkan wadah untuk mewujudkan visinya tersebut. Organisasi merupakan wadah atau tempat kepemimpinan berada.

## **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

### 1. Faktor Kemampuan Personal

Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan,

iaakan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sanga. Faktor t menentukan hebatnya seorang pemimpin.

## 2. Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

## 3. Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan oragnisasi adalah religiutas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi

berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

### **2.1.3.3 Fungsi dan Peran Pemimpin**

Fungsi pemimpin didalam organisasi menurut Terry (1960) dialih bahasakan oleh Sutrisno (2010:219) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu : perencanaan, penggerakan, pengorganisasian, dan pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam bekerja sama yang optimal.

Berikut peran pemimpin yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010:219) diantaranya :

#### **1. Peran Interpersonal**

- a. Peran yang menampakkan diri dengan berinteraksi dengan bawahan juga didalam dan diluar organisasi sebagai simbol keberadaan organisasi.
- b. Peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan.
- c. Peran selaku penghubung dimana seorang pemimpin mampu memberikan perhatian khusus bagi mereka yang mampu berbuat bagi organisasi.

#### **2. Peran Informasional**

Peran informasional terbagi menjadi 3 peran yaitu:

- a. Seorang pemimpin adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari luar dan dalam organisasi.
- b. Sebagai pembimbing informasi.

c. Peran selaku juru bicara organisasi.

### 3. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi menjadi 3 peran yaitu :

- a. Sebagai entrepreneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi organisasi.
- b. Sebagai peredam gangguan dengan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
- c. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan karyawan yang berprestasi.

Kepemimpinan yang baik dan efisien sangatlah diperlukan untuk perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Adapun tugas-tugas kepemimpinan menurut Sutrisno (2010:228) adalah sebagai berikut :

#### 1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam unit kerja dengan membantu atau menolong bawahan mengatasi masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan tersebut.

#### 2. Sebagai Instruktur

Sebagai instruktur atau pengajar yang baik terhadap bawahannya dengan menjadi guru bijaksana yang memungkinkan setiap bawahannya semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugas.

### 3. Pemimpin Rapat

Suatu rencana yang akan disusun didahului oleh rapat agar pelaksanaannya lebih mudah, pemimpin perlu mengadakan rapat dan pemimpin dengan mengikut sertakan seluruh potensi yang terkait melaksanakan rencana tersebut.

### 4. Pengambil Keputusan

Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh keberhasilannya dalam mengambil keputusan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai resiko yang tinggi bila tidak didasarkan pada aturan yang berlaku.

### 5. Pendelegasi Wewenang

Pemimpin yang bijaksana harus mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya, karena untuk meminimalisir hambatan.

#### **2.1.3.4 Teori-teori Kepemimpinan**

Banyak studi ilmiah yang dilakukan orang mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori kepemimpinan. Menurut (Kartini Kartono, 2013:71).

Teori yang dimunculkan menunjukkan perbedaan dalam:

1. Pendapat dan uraiannya
2. Metodologinya
3. Interpretasi yang diberikan
4. Kesimpulan yang ditarik

Setiap teoritikus mempunyai segi penekanannya sendiri, yang dipandang dari satu aspek tertentu dan penganutnya berkeyakinan bahwa teori itulah yang paling benar dan paling tepat.

Teori kepemimpinan menurut G.R Terry yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan penulis lain yang dikutip oleh (Kartini Kartono, 2013:71) adalah sebagai berikut:

#### 1. Teori Otokratis

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, paksanaan, dan tindakan- tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugas masing-masing sesuai dengan yang ada pada struktur organisasi dalam perusahaan tersebut. Pemimpin ini hanya berperan sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

#### 2. Teori Psikologis

Menurut teori ini menyatakan seorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang bawahannya agar siap bekerjasama dengannya dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

### 3. Teori Sosiologis

Pada teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi social dalam perusahaan dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam perusahaan. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepingangan dan penyimpangan dalam organisasi.

### 4. Teori Suportif

Menurut teori ini, semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu pemimpin harus menciptakan suasana yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para karyawannya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

### 5. Teori *Laissez Faire*

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurusperusahaannya dengan baik, tetapi dia menyerahkan setiap pekerjaannya kepada bawahan, dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol atau tanda saja dan dia tidak memiliki keterampilan teknis.Semua hal itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan dari pemimpin tersebut serta tidak mampu mengontrol mengkoordinasikan setiap pekerjaannya.

### 6. Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih serupa, yaitu ia tidak melakukan tindakan yang identik serupa dalam setiap situasi yang dihadapi dan mampu bersikap fleksibel dan bijaksana karena harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

#### 7. Teori Sifat Orang-Orang Besar

Banyak yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Terdapat beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, keterampilan komunikatif, percaya diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi social yang tinggi dan lain-lain.

#### 8. Teori Situasi

Menurut teori ini harus terdapat fleksibilitas yang tinggi pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi di lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi. Pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu.

#### 9. Teori Humanistik/Populistik

Menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan insane, yang dicapai melalui interaksi antara pemimpin dan bawahan. Hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Seperti yang dikembangkan oleh menurut Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Thoha (2010:52) sebagai berikut:

- a) Fungsi kepemimpinan sebagai innovator
  1. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
  2. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
- b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
  1. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
  2. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
- c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
  1. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab.
  2. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
- d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
  1. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.

2. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya.

#### **2.1.4 Pengertian Komunikasi**

Untuk memahami definisi tentang komunikasi, para ahli memberikan beberapa pendapat diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Karlfried Knapp dalam (Suprpto, 2011: 6), menyatakan :

“bahwa komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan sistem simbol linguistik, seperti sistem simbol verbal (kata-kata) dan nonverbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung/tatap muka atau melalui media lain (tulisan, oral, dan visual). “

Hovland, Janis & Kelley, Miller dalam Ardianto (2011) menyatakan :

“komunikasi sebagai “aktivitas satu arah yang meliputi lambang utama verbal untuk mengubah perilaku orang lain”. Dari konsep ini 8 menunjukkan bahwa komunikasi sebagai proses, sebagai prosedur untuk mempengaruhi orang lain, sebagai simbol , dan sebagai transaksi

Menurut marwansyah (2010:321) menyatakan :

“Komunikasi adalah petukaran pesan antar manusia dengan tujuan pemahaman yang sama”

Jadi dapat ditarik kesimpulan yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah proses imteraksi antara pimpinan dan karyawan dalam hal penyampaian perintah, informasi, saran dan tujuan perusahaan yang bersifat lisan ataupun tulisan yang bertujuan agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan tercipta lingkungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

##### **2.1.4.1 Manfaat Komunikasi**

Komunikasi yang efektif penting bagi organisasi dan informasi. Seseorang yang mengendalikan informasi akan mengendalikan kekuatan organisasi. Struktur

organisasi ditentukan oleh keefektifan komunikasi. Ketika organisasi diharuskan mencapai tujuan, maka anggota-anggota yang berada dalam strukturnya akan bekerja sesuai dengan jabatan dan fungsinya untuk mencapai tujuan dimaksud. Setiap struktur saling melengkapi dan mempengaruhi antara satu dengan lainnya (Allen, 2012).

Dengan demikian, menurut Athoillah (2010:223) manfaat komunikasi dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Memberikan pengaruh positif bagi kemajuan suatu organisasi.
2. Menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri.
3. Menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah
4. Mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi.
5. Menyamakan persepsi tentang sesuatu dan melaksanakan pengambilan keputusan, dengan penuh pertimbangan atas dasar musyawarah dan skala prioritas.
6. Bertukar pengalaman yang akan memperbanyak ide atau gagasan untuk kemajuan organisasi atau sejenisnya.

#### **2.1.4.2 Proses Komunikasi**

Proses komunikasi adalah proses timbal balik antara komunikator sebagai pengirim dan komunikan sebagai penerima pesan, dan yang menciptakan pengertian dan penerimaan yang sama, serta menghasilkan suatu tindakan yang sama untuk mencapai tujuan. (Athoillah,2010).

Tahap-tahap proses komunikasi sebagaimana dijelaskan oleh Kristiadi (2010) terdiri sebagai berikut:

1. Tahap Ideasi/Gagasan

Tahap pertama dalam suatu proses komunikasi adalah ideasi (*ideation*) yaitu proses penciptaan gagasan atau informasi yang dilakukan oleh komunikator.

2. Tahap Encoding

Dalam tahap *encoding*, gagasan atau informasi dibentuk menjadi simbol atau sandi yang dirancang untuk dikirim kepada komunikan. Dalam tahap ini juga dilakukan pemilihan saluran media komunikasi yang akan digunakan. Simbol atau sandi dapat berbentuk kata-kata (lisan maupun tertulis), gambar (poster atau grafik), atau berupa tindakan.

3. Tahap pengiriman

Tahap ketiga adalah pengiriman (*transmitting*) gagasan atau pesan-pesan yang telah disimbolkan/disandakan (*encoded*) melalui saluran dan media komunikasi yang tersedia dalam organisasi dapat langsung dikirimkan. Pengiriman pesan dapat dilakukan dengan berbicara, menulis, menggambar, dan bertindak. Media komunikasi yang dipakai sebagai saluran dapat berbentuk lisan (telepon, temu muka langsung) atau tertulis (papan pengumuman dan poster, buku pedoman), mengalir kebawah (memo dan intruksi), kertas (kotak saran, *grievance procedure*, laporan prestasi kerja), atau mengalir ke samping (panitia kerja, pertemuan antardepartemen), formal (deskripsi jabatan dan prosedur kerja, konferensi) atau informal

(ngobrol makan siang di kafetaria instansi), atau dua arah (konferensi, wawancara pemutusan kerja).

#### 4. Tahap penerimaan

Setelah dikirim melalui media komunikasi, pesan diterima oleh komunikan, penerimaan pesan dapat diperoleh melalui proses mendengarkan, digunakan untuk mengirimkannya. Informasi atau pesan berbentuk komunikasi lisan sering menyebabkan kegagalan dalam mendengarkan atau berkonsentrasi atau berkonsentrasi, sehingga mengakibatkan hilangnya atau kaburnya pesan-pesan tersebut.

#### 5. Tahap *Decoding*

Pesan-pesan yang diterima kemudian diinterpretasikan, dibaca, diartikan, dan diuraikan secara langsung atau tidak langsung melalui proses berfikir. Pikiran manusia, system memori mekanis, insting binatang, dan proses berpikir lainnya berfungsi sebagai mekanis *decoding*. Pada tahap ini sering terjadi ketidaksesuaian atau bahkan penolakan terhadap gagasan atau ide yang di-*encoding* oleh komunikator karena adanya hambatan teknis, atau terjadi perbedaan antara komunikator dan komunikan dalam hal arti kata atau sematik.

#### 6. Tahap *Respons*

Tindakan yang dilakukan oleh komunikan sebagai *respons* terhadap pesan-pesan yang diterimanya merupakan tahap terakhir dalam suatu proses komunikasi. Dalam tahap ini, *respons* komunikasi dapat berbentuk usaha melengkapi informasi, meminta informasi tambahan atau melakukan tindakan-

tindakan lain. Jika setiap pesan yang dikirimkan komunikator menghasilkan *respons* atau tindakan dari para komunikan sebagaimana yang diharapkan, itu berarti terjadi komunikasi efektif.

Terjadinya komunikasi antar manusia merupakan adanya proses stimulasi dan *respons* dari kedua belah pihak. *Respons* adalah reaksi yang diberikan oleh pihak komunikan. Dengan adanya *respons*, anggapan atau umpan balik yang diberikan oleh komunikan berarti pesan yg dikirim itu sudah sampai sehingga terjadi komunikasi dua arah (Athoillah,2010).

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komunikasi**

Menurut schramm dan Donald (Jurnal Nurhayati 2012) faktor-faktor keefektifan komunikasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Pesan yang dirancang sedemikian rupa harus menarik
- b. Pesan harus menggunakan lambing-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan, sehingga sama-sama mengerti.
- c. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
- d. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan yang layak bagi suatu kelompok dimana komunikan berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Menurut Gunawan (2010) faktor-faktor penghambat dalam komunikasi adalah sebagai berikut :

- a. Perbedaan persepsi tentang pesan yang dibahas dan serta masing-masing mempertahankan persepsinya.

- b. Perbedaan status sosial, dapat menjadi hambatan apabila tidak dijalin hubungan kemitraan yang jelas.
- c. Perbedaan kepentingan, terutama menyangkut kepentingan pribadi.
- d. Perbedaan bahasa, jika kedua belah pihak menggunakan bahasa yang berbeda yang tidak saling memahami dengan baik.
- e. Situasi kondisi yang kurang kondusif, misalnya disaat orang-orang sedang menonton bioskop, dalam tempat yang gaduh, misalnya di jalan raya berkomunikasi melalui seluler sambil membawa kendaraan.
- f. Suasana hati yang kurang mendukung, misalnya sedang panic, sedang kecewa, frustrasi, sedang sakit, dan sebagainya.
- g. Komunikasi dengan dua cara yang berlawanan, antara yang verbal dengan yang non verbal, misalnya berkomunikasi dengan orang yang tunarungu.
- h. Kekakuan para komunikator disebabkan belum mengenal dengan dekat adanya permusuhan dan sebagainya.
- i. Ketidakpercayaan orang yang sudah tidak dipercaya dan disepakati sebagai pendusta semua informasinya tidak diterima dengan baik.
- j. Jarak yang terlalu jauh dan tidak ada alat atau media yang dapat membantu terjadinya komunikasi.

Faktor-faktor yang menghambat komunikasi diatas dapat disimpulkan sebagai bagian dari komunikasi yang mudah rusak atau terdistorsi oleh situasi dan kondisi tertentu, sehingga semua penghambat tersebut harus dihapuskan.

#### **2.1.4.4 Teknik Komunikasi**

Menurut Onong Uchyana Effendi (2010), pada umumnya teknik komunikasi yang bisa dilakukan ada tiga macam, yaitu :

1. Komunikasi informative adalah proses menyampaikan pesan yang sifatnya pemberitahuan oleh seseorang kepada orang lain. Komunikasi ini bisa dilakukan secara lisan maupun tertulis, misalnya melalui memo, papan tulis dan media massa.
2. Komunikasi persuasif adalah proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan cara membujuk sehingga si penerima pesan dengan kesadaran sendiri bersedia melakukan kegiatan tertentu. Karena komunikasi persuasif ini bertujuan mengubah tingkah laku orang lain agar melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran .komunikasi persuasif ini dilakukan secara langsung.
3. Komunikasi koersif/intruksi adalah proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan cara mengandung paksaan agar si penerima pesan melakukan tindakan atau kegiatan tertentu. Jadi, teknik komunikasi ini mengandung sanksi yang apabila tidak dilaksanakan oleh si penerima pesan, ia akan menanggung akibatnya. Komunikasi ini dilakukan dalam bentuk peraturan, intruksi, keputusan, dan lain-lain yang sifatnya imperatif, yang artinya mengandung keharusan dan kewajiban untuk ditaati.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Komunikasi**

Dimensi dan indikator dari komunikasi, penulis mengambil dari teori Onong Uchjana Effendy (2010:24) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yaitu :

1. Komunikator yaitu sumber yang mempunyai ide atau gagasan yang kemudian diartikan menjadi sebuah informasi untuk selanjutnya dikirimkan kepada orang lain.

Indikator : Penyampaian pesan.

2. Pesan yaitu segala sesuatu yang mempunyai arti dan guna, baik baik yang berwujud verbal maupun non verbal.

Indikator : Informasi tentang pekerjaan

3. Media yaitu alat yang dilalui oleh pesan atau informasi yang menghubungkan pengirim dengan penerima.

Indikator : Alat yang menghubungkan kepada penerima pesan.

#### **2.1.5 Pengertian Kinerja**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau

kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berikut definisi kinerja pegawai menurut beberapa ahli :

Gomes, Faustino Cardoso (2010:162) bahwa :

“Catatan outcome dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama suatu periode waktu tertentu”.

Menurut Nurlaila (2011) menyatakan bahwa:

“performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Malayu S.P Hasibuan (2012:105) menyatakan bahwa :

“Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap organisasi, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

### 2.1.5.1 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)
- k.

### 2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67-68), faktor yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

#### a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

#### b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### 2.1.5.3 Jenis-jenis Kinerja

#### 1. Penilaian hanya oleh atasan.

- a. Cepat dan langsung
- b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.

2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasan yang lain bersama sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai :
  - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
  - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
  - a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
  - a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim
  - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
  - a. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sector yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan ke sejawat
  - a. Mungkin terlalu subjektif

Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

#### **2.1.5.4 Langkah –langkah Peningkatan Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:22), dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai
  - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
  - b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila penutupan kekurangan kerja.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
  - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
  - e. Melakukan tindakan tersebut
  - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

### 2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) :

1. *Quantity of work*( kuantitas bekerja)
  - a. Jumlah kerja yang dilakukan
  - b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu
2. *Quality of work*.(kualitas kerja)
  - a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas
  - b. Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job Knowledge*(pengetahuan kerja)
  - a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan
  - b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan
4. *Creativeness* (kreativitas)
  - a. Keahlian gagasan
  - b. Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation* (kerja sama)
  - a. Kesiediaan kerja sama dengan atasan
  - b. Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja
6. *Depentability* (dapat dipercaya)
  - a. Kesadaran dalam hal kehadiran
  - b. Dapat dipercaya dalam hal kehadiran
7. *Initiative* (inisiatif)
  - a. Semangat dalam melaksanakan tugas

b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya

8. *Personal qualities* (kualitas pribadi)

a. Kepemimpinan

b. Integritas pribadi

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variable dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Yohanis Salutondok&Agus Supandi Soegoto (2015) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan	Menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat	Motivasi, Kondisi Kerja, dan Disiplin Kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penulis tidak. penulis menggunakan Komunikasi sebagai variabel bebas
2	Sumarji Kuswantoro (2012) pengaruh kepemimpinan, komunikasi, reward, dan motivasi terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaten Tulungagung	Kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Kepemimpinan dan komunikasi variabel bebas dan kinerja pegawai variabel terikat	Reward dan motivasi sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak
3	I Putu Antonius Hadi Wibowo&Made Yuniarti (2012) pengaruh	Komunikasi berpengaruh signifikan	Komunikasi sebagai variabel bebas dan kinerja	Konflik dan disiplin kerja sebagai variabel

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	Komunikasi, Konflik dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai di BMKG Wilayah II Denpasar	terhadap kinerja pegawai secara simultan parsial	pegawai sebagai variabel terikat	bebas, sedangkan penulis tidak.
4	Harkemela Renat (2012) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Provinsi Sumatera Barat	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai variabel terikat	Motivasi kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penulis tidak. Penulis menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas.
5	Daniel Yahya (2011) Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat	Motivasi sebagai bebas, sedangkan penulis tidak, penulis menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas.
6	ASAMU Festus Femi (Ph.D.) (2014) <i>The impact of communication on Worker's performance in selected organizations in Lagos State, Nigeria</i>	Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Menggunakan komunikasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat	Jumlah karyawan berjumlah diatas 100, yaitu 120 orang. Sedangkan penulis, dibawah 100, yaitu 42 orang
7	OSABIYA & IKENGA, Assistant Lecturer/Programme Coordinator (2015) <i>The impact of leadership on employee's performance in an organization</i>	Kepemimpinan berpengaruh positif dengan kinerja pegawai	Menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat	Penelitian ini meneliti dan membahas tentang kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Sedangkan penulis tidak,

No	Penulis & Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
				hanya meneliti/membahas kepemimpinan saja

## 2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Pada bagian ini penulis uraikan tentang kerangka pemikiran., paradigma penelitian dan hipotesis penelitian.

### 2.2.1 Kerangka Pemikiran

Organisasi merupakan suatu sistem dan harus berkembang didalam lingkungan yang senantiasa berubah, perubahan yang terjadi berlangsung dengan cepat seiring dengan daya pikir manusia. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka, perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan adanya pemimpin yang baik dan komunikasi yang baik akan berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan disuatu organisasi dapat menciptakan kegairahan kinerja pegawai untuk mendapatkan kinerja yang optimal. Menurut Hasibuan (2010:145), pimpinan harus menjadi contoh teladan yang baik, maka kinerja pun akan ikut baik. Sikap pimpinan sangatlah mempengaruhi kinerja pegawainya.

Pentingnya komunikasi untuk manusia tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan terjalinnya komunikasi yang baik dengan pimpinan maupun sesama pegawai dapat menimbulkan kinerja yang baik sehingga akan mengurangi tingkat penurunan kinerja pegawai.

Dalam usaha agar pegawai tetap memberikan kinerja yang optimal, maka seorang pemimpin perlu memperhatikan bagaimana komunikasi antara pimpinan dan bawahan ataupun sebaliknya dan komunikasi sesama pegawai instansi tersebut. Komunikasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karena komunikasi berkaitan langsung dengan aktivitas sehari-hari pegawai dalam bekerja.

Oleh karena itu kepemimpinan dan komunikasi yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila komunikasi antara pimpinan dan bawahan tidak baik akan menurunkan semangat kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh kepemimpinan dengan kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terlebih dahulu yaitu hasil penelitian yang dilakukan oleh Yohanis Salutondok & Supandi Soegoto (2015), Harkemela Renat (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh pada pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumber daya manusia. Dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2010:3). pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Sedangkan Kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan atau kegiatan seorang pegawai secara kuantitas dan kualitas untuk mencapai tujuan organisasi yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya dimana tugas pegawai negeri adalah bersifat pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

### **2.2.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam sebuah perusahaan, kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Kinerja pegawai tersebut ditunjang oleh banyak faktor, salah satunya dengan komunikasi. Untuk mendukung dan meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan adanya komunikasi yang efektif, sehingga kinerja pegawai dapat berjalan dengan maksimal.

Efektivitas komunikasi perlu ditingkatkan demi tercapainya komunikasi yang baik antar jabatan dalam suatu organisasi. Tugas manajer dalam memimpin organisasi dapat berjalan dengan maksimal jika menggunakan komunikasi yang jelas, baik dan efektif dalam berhubungn dengan pegawai. Komunikasi yang jelas dan efektif akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat menguntungkan organisasi tersebut.

Komunikasi penting peranannya dalam organisasi. Komunikasi berperan sebagai sarana bagi mamnajer untuk menyampaikan informasi, seperti halnya

suatu kebijakan menerima timbal balik dari pegawai. Komunikasi juga berperan sebagai sarana memadukan aktifitas-aktifitas secara terorganisasi. Komunikasi merupakan sarana penyaluran masukan sosial kedalam sistem sosial dan sebagai sarana memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, memproduksi informasi, sarana untuk mencapai tujuan, membantu pelaksanaan, dan memadukan fungsi-fungsi manajemen (Silalahi, 2011).

Hal ini dapat diperkuat dengan hasil penelitian Daniel Yahya, I putu Antonius Hadi Wibowo (2012) bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam sebuah organisasi setiap orang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, agar pekerjaannya dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati dan ditetapkan, maka unsure kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik.

Dengan terjadinya proses kerjasama maka unsur komunikasi pun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, dengan terciptanya komunikasi yang baik antar pegawai maka kinerja pegawai juga akan terjalin dengan baik.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Handoko (2011) untuk mencapai kinerja yang maksimal, maka suatu organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketetrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan.

Organisasi harus dapat melibatkan pemimpin dalam komunikasi dua arah, sehingga berdampak baik kepada penyaluran aspirasi pegawai, menyediakan dukungan dan dorongan kepada pegawai, memudahkan pegawai berinteraksi, dan melibatkan para pegawai dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berhasil mengarahkan dan menggerakkan seseorang dan kelompok untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang telah direncanakan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan yang kurang memperhatikan bawahan bahkan cenderung lebih bersikap otokratis, yaitu mengarahkan dan mengawasi pegawai secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan serta pimpinan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan para pegawai, maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan para pegawai yang mempunyai keinginan untuk berkembang (Kartini,2010).

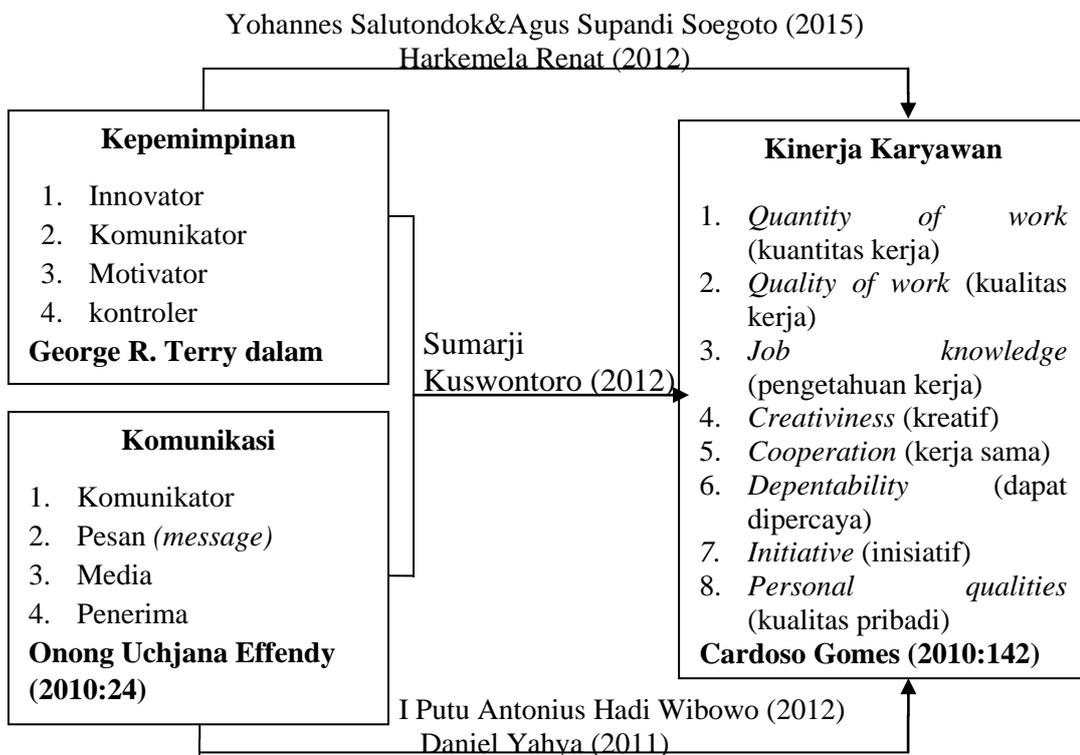
Selain kepemimpinan, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh komunikasi. Komunikasi merupakan proses penyampaian pernyataan baik berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan, dan nilai seseorang kepada orang lain. Pentingnya komunikasi tidaklah dapat dipungkiri, begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Karena komunikasi yang terjalin baik antara bawahan dan pimpinan maupun antar pegawai, dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Sumarji Kuswontoro (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Seorang pemimpin dalam organisasi pemerintah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar

orang-orang yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku, dan latar belakang yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Oleh karena itu komunikasi melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan kelompok, organisasi, dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain. Kompetensi komunikasi yang baik antar karyawan akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu instansi menjadi semakin baik dan sebaliknya.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut, maka dapat menentukan paradigma penelitian di halaman berikutnya :



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh kepemimpinan Dan komunikasi Terhadap Kinerja pegawai

b. Hipotesis secara parsial

- 1) Terdapat Pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai
- 2) Terdapat pengaruh komunikasi Terhadap Kinerja pegawai